

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

徐庆文 裴春霞·编著

# 培训与开发



- 培训会使你的员工焕然一新
- 找到工作差距：建立培训需求分析系统
- 事先确立明确的培训目标和培训思路
- 培训课程设计追求高效率
- 重要的是让老板看到培训绩效
- 培训也讲究投资回报率

xiandai renli ziyuan guanli congshu  
山东人民出版社

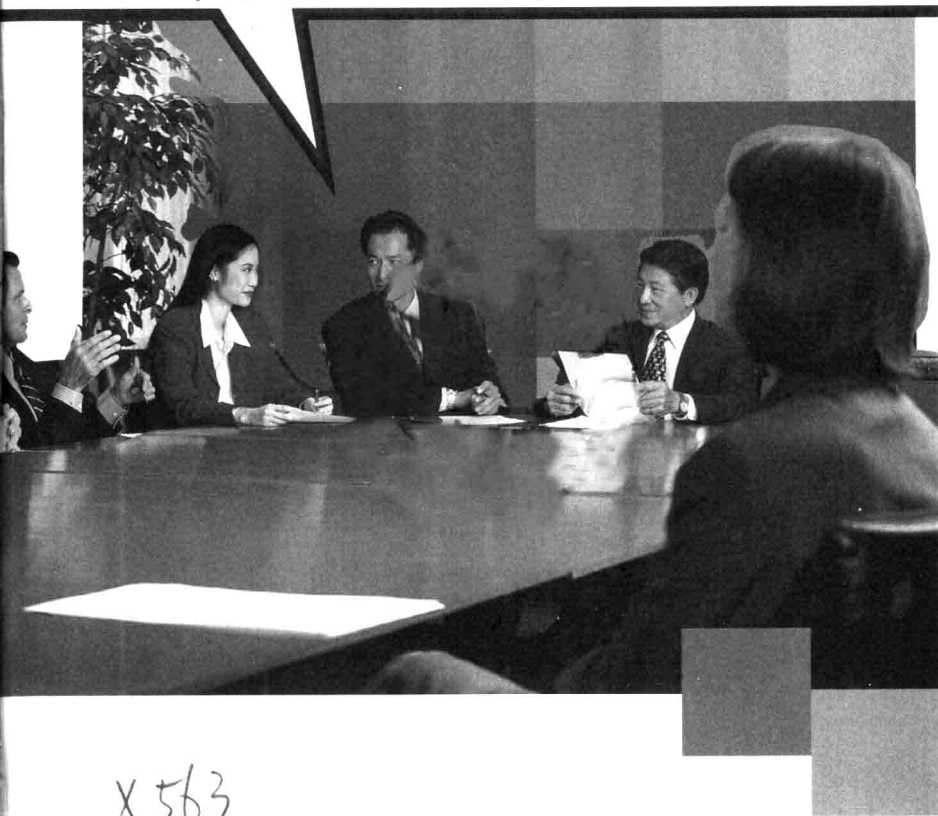
90137481

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

徐庆文 裴春霞·编著

# 培训与开发



X563

现代人力资源管理丛书  
山东人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

培训与开发/徐庆文,裴春霞编著. —济南:山东人民出版社,2004.6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03452-8

I. 培... II. ①徐... ②裴... III. 职业—培训  
IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 034638 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

\*

880×1230 毫米 32 开本 15.625 印张 2 插页 340 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价:24.00 元

# 21 世纪的竞争是人才竞争

## (总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动社会经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,这种项目往往失败;而二流的技术配合一流的管理则可能成功。

美国著名未来学家奈斯比特在《90年代的挑战——重新创造公司》一书中认为,20世纪90年代成功的公司面对未来需要解决两个问题:一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求,一是把办公室与教室联系在一起。为此,“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说,人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者,要想有效地管理企业,是行不通的。

应该看到,企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力,但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面:一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战;二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出;三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧;四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战;五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战;六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变;七是创新越来越受到重视,绩效考核将面临越来越多的困境;八是信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新;九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战;十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制

约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内企业在管理人力资源的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如

何去建立自己的人力资源管理系统呢？我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者，近几年在繁忙的教学科研之余，对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设，这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后，充分调动了员工的积极性与主动性，取得了明显的经济效益和社会效益，企业整个面貌有了质的飞跃和变化，这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索，我们认为，现代企业人力资源管理是一个思想体系，一个企业政策、原则和制度体系，一个严谨的组织和管理体系，一个方法和操作体系。因此，我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有：一是制定合理、规范的人力资源战略规划（人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等）；二是以经济利益为驱动，建立合理的薪酬分配制度；三是全面引入竞争机制，提高国有企业的总体实力（包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等）；四是建立激励约束机制和绩效考核制度，增强竞争力；五是形成规范化、市场化的人才流动机制；六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局；七是建立适应竞争发展的培训机制（充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径，加大在岗培训力度，全面提高员工业务素质，加强中青年干部和基层干部的选拔和培养）；八是营造“以人为本”的企业文化，构筑事业有成的职业环境（树立正确的企业文化观念，倡导“以人为本”的企业文化，构建有中国特色的企业文化）。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出务实性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、



人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,鲁南水泥有限责任公司张金栋总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003年12月30日

# 前 言

迈入 21 世纪后,人力资源在企业发展中的作用越来越凸显。越来越多的企业认识到,人才是企业发展最重要的资本,企业竞争力的增强应以人力资本增值为前提。因此,许多企业把人力资源管理作为实现企业快速增长和高效运作的重要手段。

企业人力资源管理的核心是人力资本的扩充和增强。企业人力资本的扩充和增强有两条主要途径:一条途径是从激烈竞争的市场中招收,另一条途径是对现有员工的培训与开发。从市场中招收往往并不能使企业如愿,一方面,市场并没有足够符合企业条件的人才储备;另一方面,市场的风险性很大,企业可以从市场中招聘人才,但是很难保证留住人才。因此,从长远来说,人才的培训与开发更是企业人力资本扩充和增强的关键。人才的成长离不开培训,企业为了实现自身的发展目标,必须站在战略的高度重视员工的培训与开发。

员工培训与开发作为一门学科,有古老的文化渊源和知识背景。在西方,古希腊时期将学习知识作为一种美德,苏格拉底提出的“美德即知识”的命题一直是古代思想的主旋律。近代培根提出的“知识就是力量”更是工业化的思想源头。在中国,影响中国人最深的儒家经典《论语》的第一句话就是“学而时习之”。当然,无论是西方还是中国,所说的知识、学习都是一种自

我意识,强调的是自觉的学习,这似乎与培训这种外在的传授不是一回事。但是,21世纪人才的培训与开发的重要取向就是个体由企业培训转为自我培训,由自我主动开发取代企业开发。这似乎又可以从古代思想中找到它的滥觞。

然而,培训与开发作为一门独立的学科却是近年的事情。随着管理学中人力资源管理的发展,员工的培训与开发也从人力资源管理中突现出来,发展成为一门独立的学科。员工培训与开发也突破了古代学习的范围,由古代对知识的学习、对德性的修养转向了学习知识、掌握技能并重,在学科上更是吸收了许多自然科学和社会科学的方法,从而把员工的培训与开发推向了新的阶段。特别是在当今这个强调知识创造财富的知识经济时代,无论是企业还是员工,对于自身发展的渴求越来越强了,“以人为本”的管理理论更强调企业与员工的共同成长,不进则退的趋势迫使人们不得不主动追求进步发展。员工希望通过培训与开发提高自我职业能力,企业也是迫切希望通过培训来提高员工的能力与素质,以便更好地服务于企业发展,为企业创造更多的效益。从某种意义上说,人力资源培训是锻造企业活力的真正之本源,也是员工塑造自我职业竞争力的源泉。因此,员工的培训与开发便成为企业管理的重要问题,它直接关系到企业的生存与发展。

本书是依据目前企业员工培训与开发的研究成果编著的。全书共分11章,分别介绍了员工培训与开发的概念、培训需求分析、培训计划的制定、培训的类别与方式、培训评价、培训成果转化、员工培训后的管理、员工开发的途径和方法、培训与开发的伦理及法律问题以及培训与开发的未来取向。本书立足于企业对员工的培训实践,在介绍培训与开发的有关知识和技能的

基础上,突出了培训与开发工作的可操作的方面,力图实用化,帮助培训组织和培训人员解决培训与开发中的有关问题。

本书由徐庆文、裴春霞编著。第1、4、5、9、10、11章为徐庆文编写;第2、3、6、7、8章由裴春霞编写。丛书主编盖勇对本书的大纲进行审阅、提出修改意见并统纂定稿。

本书在编写过程中,大量参考和引用了国内外许多专家学者的研究成果,并在参考文献中列出。在此谨向这些专家学者深表谢忱。

**徐庆文 裴春霞**

2004年1月31日于山东大学

# 目 录

21 世纪的竞争是人才竞争(总序) .....	盖勇(1)
前言 .....	(1)
第 1 章 员工培训与开发导论 .....	(1)
§ 1 培训与开发概述 .....	(3)
§ 2 培训与开发在人力资源管理中的作用 .....	(10)
§ 3 培训的条件 .....	(19)
第 2 章 培训需求分析 .....	(26)
§ 1 培训需求条件的确立 .....	(28)
§ 2 培训需求信息收集 .....	(33)
§ 3 培训需求分析内容 .....	(41)
§ 4 培训需求分析流程 .....	(65)
第 3 章 培训计划的制定 .....	(70)
§ 1 制定培训计划的依据与原则 .....	(72)
§ 2 培训的设计思路及其目标的确定 .....	(91)
§ 3 培训的准备 .....	(101)
§ 4 培训计划的分类及内容 .....	(111)
§ 5 编制培训计划书的技巧 .....	(122)
第 4 章 培训的类别 .....	(138)
§ 1 岗前培训 .....	(140)

§ 2	在职培训 .....	(151)
§ 3	脱产培训 .....	(170)
第 5 章	培训方式 .....	(178)
§ 1	传统培训方式 .....	(180)
§ 2	新技术培训方式 .....	(199)
第 6 章	培训效果评价 .....	(217)
§ 1	培训效果评价概述 .....	(219)
§ 2	培训效果评价模型 .....	(231)
§ 3	培训效果评价的方案设计 .....	(238)
§ 4	培训效果评价的内容与方法 .....	(254)
§ 5	培训效果评价程序 .....	(260)
§ 6	培训效果评价的总结和应用 .....	(267)
第 7 章	培训成果转化 .....	(278)
§ 1	培训成果及其与工作实践的差距 .....	(280)
§ 2	培训转化理论 .....	(283)
§ 3	影响培训成果转化的工作环境特征 .....	(290)
§ 4	培训成果转化方法 .....	(305)
第 8 章	员工培训后管理 .....	(322)
§ 1	员工职业发展管理 .....	(324)
§ 2	员工培训后薪酬管理 .....	(339)
§ 3	员工培训后绩效管理 .....	(349)
第 9 章	员工开发分析 .....	(364)
§ 1	员工开发概述 .....	(366)
§ 2	员工开发的方式 .....	(371)
§ 3	员工开发的途径 .....	(386)
第 10 章	培训与开发的伦理规范及其法律约束 .....	(410)

§ 1	培训与开发的道德基础 .....	(412)
§ 2	培训与开发的法律约束 .....	(423)
<b>第 11 章</b>	<b>培训与开发的未来取向 .....</b>	<b>(427)</b>
§ 1	国外企业员工培训特点 .....	(429)
§ 2	当前员工培训面临的挑战 .....	(438)
§ 3	未来培训与开发的趋势 .....	(440)
§ 4	未来培训与开发的形式 .....	(442)
<b>附件</b>	.....	<b>(468)</b>
<b>主要参考文献</b>	.....	<b>(485)</b>

# 第1章 员工培训与开发导论

---

## 本章主要学习目的

1. 理解员工培训与开发的定义。
2. 了解员工培训与开发的不同分类。
3. 正确认识员工的培训与开发。
4. 掌握员工培训的条件。
5. 理解员工培训与开发的作用。



## 引导案例

人才是一个企业成功的基础,对于宝洁公司而言也不例外。最优秀的人才加上最好的培训发展空间,这是宝洁成功的基础。

宝洁公司培训的特色就是:全员、全程、全方位和针对性。

全员是指公司所有员工都有机会参加各种培训。从技术工人到公司的高层管理人员,公司针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。

全程是指员工从迈进宝洁大门的那一天开始,培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。这种全程式的培训将帮助员工在适应工作需要的同时不断稳步提高自身素质和能力,这也是宝洁内部提升制的客观要求。当一个人到了更高的阶段,需要相应的培训来帮助其成功和继续发展。

全方位是指宝洁培训的项目是多方面的,也就是说公司不仅有素质培训、管理技能培训,还有专业技能培训、语言培训和电脑培训等等。

针对性是指所有的培训项目,都会针对每一个员工个人的长处和有待改善的地方,配合业务的需求来设计,同时会综合考虑员工的职业兴趣和未来工作的需要。

公司根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。从技术工人到公司的高层管理人员,公司针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。公司通